

Función del área de Recursos Humanos para la retención del personal en la Tabacalera Perdomo durante el I Semestre del año 2024

Role of the Human Resources area for the retention of personnel at the Perdomo Tobacco Company during the first semester of 2024

Edilvania Sarahí Jiménez Vanegas

Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua / CUR-Estelí

edilva2003@gmail.com

0009-0008-1553-3236

María Fernanda Ruiz Gutiérrez

Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua / CUR-Estelí

fernandanruiz@gmail.com

0009-0002-5029-1494

Miurel Nahomi Ríos Valdivia

Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua / CUR-Estelí

miurelnahomi@gmail.com

0009-0009-1988-6589

Tutor

Alberto Cayetano Sevilla

Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua / CUR-Estelí

0000-0001-6816-2434

asevilla_42@yahoo.es

Resumen

Durante el primer semestre de 2024, el área de Recursos Humanos de la Tabacalera Perdomo enfocó sus esfuerzos en implementar estrategias clave para la retención del personal, con el objetivo de reducir la rotación, mejorar la satisfacción de los empleados y fortalecer la estabilidad organizacional. Entre las principales acciones desarrolladas se destacaron los programas de capacitación, incentivos laborales, evaluaciones de desempeño y la promoción de un ambiente laboral positivo.

Las evaluaciones periódicas de desempeño permitieron identificar oportunidades de mejora, así como reconocer los logros individuales y grupales. Esta práctica fomentó una cultura organizacional basada en el reconocimiento y la retroalimentación constructiva, aspectos esenciales para mantener altos niveles de productividad, compromiso y satisfacción en los colaboradores.

Además, se promovió un ambiente laboral inclusivo y saludable, impulsando la comunicación abierta, el respeto mutuo y el bienestar integral de los trabajadores. Estas acciones no solo contribuyeron a reducir la rotación de personal, sino que también ayudaron a consolidar un equipo de trabajo comprometido con los valores y objetivos de la empresa.

La presente investigación aplicada busca generar conocimiento con aplicación directa al contexto organizacional de Tabacalera Perdomo, aportando información útil para la toma de decisiones estratégicas en el área de Recursos Humanos. Asimismo, permite identificar buenas prácticas que pueden adaptarse y replicarse para enfrentar los desafíos del sector tabacalero en la ciudad de Estelí. En consecuencia, se espera que estas estrategias fortalezcan el posicionamiento de la empresa y su competitividad en el mercado local y nacional.

Palabras Claves: Recursos Humanos; Ministerio del Trabajo; Derechos Laborales; Empresa Industrial; Retención de Personal.

Abstract

During the first semester of 2024, the Human Resources department at Tabacalera Perdomo focused its efforts on implementing key strategies for employee retention, aiming to reduce turnover, improve employee satisfaction, and strengthen organizational stability. The main actions included training programs, work incentives, performance evaluations, and the promotion of a positive work environment.

Regular performance evaluations allowed for the identification of areas for improvement as well as the recognition of individual and group achievements. This practice fostered an organizational culture based on recognition and constructive feedback—essential aspects for maintaining high levels of productivity, commitment, and employee satisfaction.

In addition, an inclusive and healthy work environment was promoted, encouraging open communication, mutual respect, and the overall well-being of employees. These actions not only helped reduce staff turnover but also contributed to building a committed team aligned with the company's values and goals.

This applied research aims to generate knowledge with direct application to Tabacalera Perdomo's organizational context, providing useful information for strategic decision-making in the Human Resources area. It also helps identify best practices that can be adapted and replicated to address the challenges of the tobacco sector in the city of Estelí. As a result, these strategies are expected to strengthen the company's positioning and competitiveness in the local and national market.

Keywords: Human Resources; Ministry of Labor; Labor Rights; Industrial Company; Personnel Retention.

Introducción

La retención de personal es uno de los desafíos más grandes que tienen las empresas, debido a que muchos de ellos no se sienten escuchados, comprendidos y en el mayor de los casos, el no cumplimiento de sus derechos laborales de los empleadores provoca la deserción laboral. En ese sentido, se eligió un sector que es el de mayor auge en la ciudad de Estelí, y es el sector del tabaco, donde miles de obreros laboran para producción de puros y exportarlos fuera del país.

El sector industrial del tabaco es un muy grande en la ciudad y cada año se están agregando más inversores extranjeros, ya que las condiciones que prestan los suelos y el clima son aptas para el cultivo, cosecha y producción de los puros, también, ven que el costo de la mano de obra les beneficia. Así mismo, al ver tantas empresas, los obreros tienen una amplia oportunidad de ser contratados en otras, y ese es una de las problemáticas que impera en este tipo de empresas.

Es por eso, que en el presente artículo se tomó en consideración a la Tabacalera Perdomo, que tiene años de estar establecida en la ciudad y por lo tanto a contribuido al desarrollo de la ciudad, específicamente con el empleo. Del mismo modo, se analizó las estrategias de retención de personal que ejecuta en todos sus colaboradores, el sentir de cada uno de los trabajadores ante las estrategias implementadas, el porcentaje de efectiva en sus políticas

internas con lo relacionado a la materia laboral, así mismo se presenta los desafíos que ellos enfrentaron y los logros obtenidos dentro del período del I Semestre del 2024.

Cabe señalar que el área de Recursos Humanos juega un papel decisivo en identificar y satisfacer las necesidades de los empleados en la Tabacalera Perdomo. Porque son el área que vela por el bienestar, la provisión de materiales y medios para ejercer el puesto encomendado, así como determinar las funciones que deberán cumplir según sea el cargo y todo bajo la supervisión del Ministerio del Trabajo (MITRAB) que vela por el cumplimiento de la empresa en materia laboral.

Materiales y métodos

El presente trabajo inquisitivo, bajo los objetivos planteados, es de tipo de investigación aplicada, ya que busca la generación de conocimientos con aplicación directa a los problemas que enfrenta el sector tabacalero con relación a la rotación del personal.

El enfoque de la investigación es de carácter cuali-cuantitativo o mixta, ya que se toma en consideración las estrategias que están siendo implementadas con el personal que permite la retención del personal y se pretende comprobar la efectividad de las mismas con los empleados.

La muestra para la investigación es de tipo por conveniencia o intencional, ya que al momento de estar en el campo o el área de selección a sido RRHH y los colaboradores de la empresa, siendo estos la principal muestra de la investigación. Se señala que es de muestreo no probabilístico por conveniencia porque: *“permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”* (Otzen & Manterola, 2017).

Para la recopilación de los resultados se obtuvo información por medio de los instrumentos como la entrevista y la encuesta aplicadas al área de RRHH y los colaboradores de la Tabacalera Perdomo; que se dedica a la fabricación de puros a base de tabaco, siendo estas exportadas a distintos países.

Se utilizó la entrevista, para conocer toda la información relacionada a la rotación de personal, las estrategias implementadas, las consecuencias de la alta rotación de personal, acciones que deberían de implementar. Así mismo, aplicó encuesta a los que laboran en producción, donde evalúan los factores, consecuencias y principales causas de la rotación de personal, si están siendo comprendidos por la empresa y están cumpliendo bajo el cumplimiento de la ley en materia laboral.

Resultados y discusión

En este capítulo se abordarán los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores del área de producción de Tabacalera Perdomo, con el propósito de conocer las principales causas de la constante rotación de personal

Identificar los factores que inciden en el área de recursos humanos

Para la recolección de datos en este estudio se utilizó la encuesta como instrumento principal. Esta herramienta permitió obtener información directa de los colaboradores del área de producción de Tabacalera Perdomo. El área de recursos humanos juega un papel indispensable en el reclutamiento y selección del personal. Asimismo, existen distintas causas de la alta rotación de personal en esta área, como falta de incentivos que motiven a los colaboradores a permanecer en la empresa, condiciones laborales que no son del agrado de los colaboradores.

Gráfico No. 1: Programa de formación personal

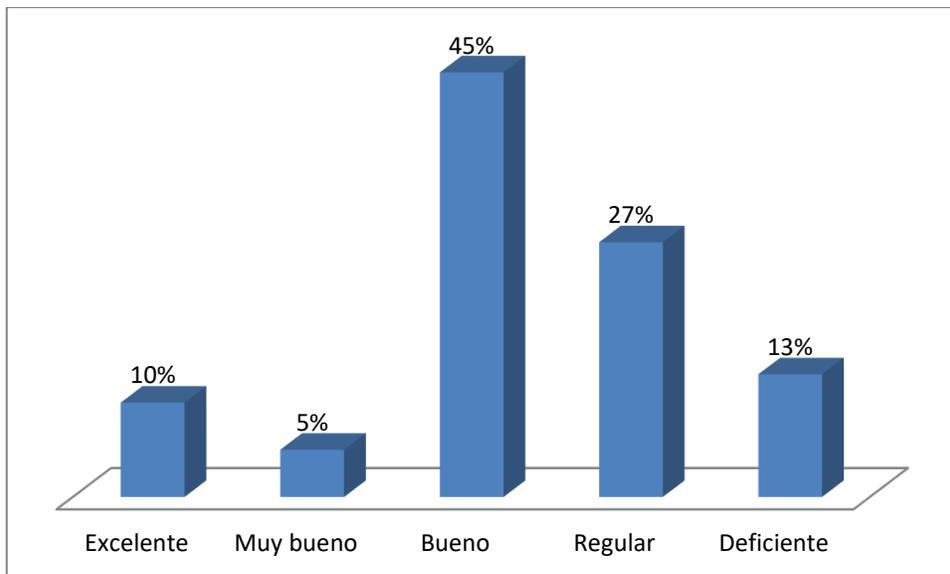


Gráfico No. 1: Elaboración propia

En el presente gráfico se puede observar la percepción que tienen los empleados sobre cómo ha sido el programa de formación personal que ofrece la tabacalera Perdomo, por medio de estas estadísticas se puede observar que un 10% del personal cataloga este programa como “Excelente”, el 5% coincidió en que el programa es muy bueno, un 45% cataloga el programa como bueno, un 27% lo definen como regular, mientras que un porcentaje de 13% afirma que este programa es deficiente.

La empresa tiene un programa de formación personal

Formación personal

La formación aplicada al mundo de la empresa permite la recualificación del personal para adaptarlo a los cambios, tan rápidos, que se dan tanto en el entorno social como en el tecnológico. De esta manera el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requieren las tareas y actividades derivadas de los distintos y variados puestos de trabajo que se dan en el mercado laboral llegan a ser el motor que permite que sea posible esta adaptación, y que se haga de una forma positiva, tanto para la empresa como para el trabajador (MAD Comunicación, 2011)

La empresa podría considerar cuales son las debilidades de su programa de formación personal y por medio de este análisis tratar de mejorar esos factores, ya que si bien es cierto una gran parte percibe el programa como bueno, sin embargo, casi la mitad de la empresa sugiere algunos aspectos que se pueden mejorar.

Gráfico No. 2: Proceso de capacitación al personal aprendiz

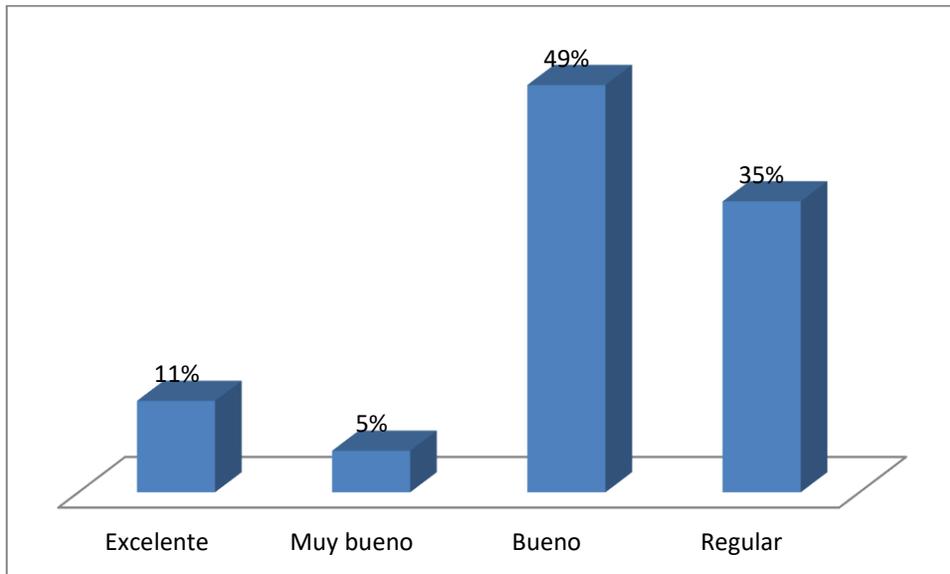


Gráfico No. 2: Elaboración propia

Por medio de este grafico se representa una estadística sobre el proceso de capacitación al personal aprendiz en el área de producción en el cual se evidencia que un porcentaje de 11% ha elegido la opción de “excelente”, mientras que un 5% ha dicho que el proceso es muy bueno, el 49% que es bueno, mientras que un 35% ha coincidido en que este proceso es regular.

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. (Guiñazú, 2004, págs. 103-116)

Mediante los resultados obtenidos se analizó que, aunque la gran mayoría de personas optan porque el proceso es bueno, asimismo una gran proporción de personas percibe proceso de

capacitación como regular por lo que, si bien es cierto, el proceso cumple con su propósito existen factores que pueden ser considerados a mejorar para garantizar la eficiencia de capacitación.

Gráfico No. 3: Condiciones laborales

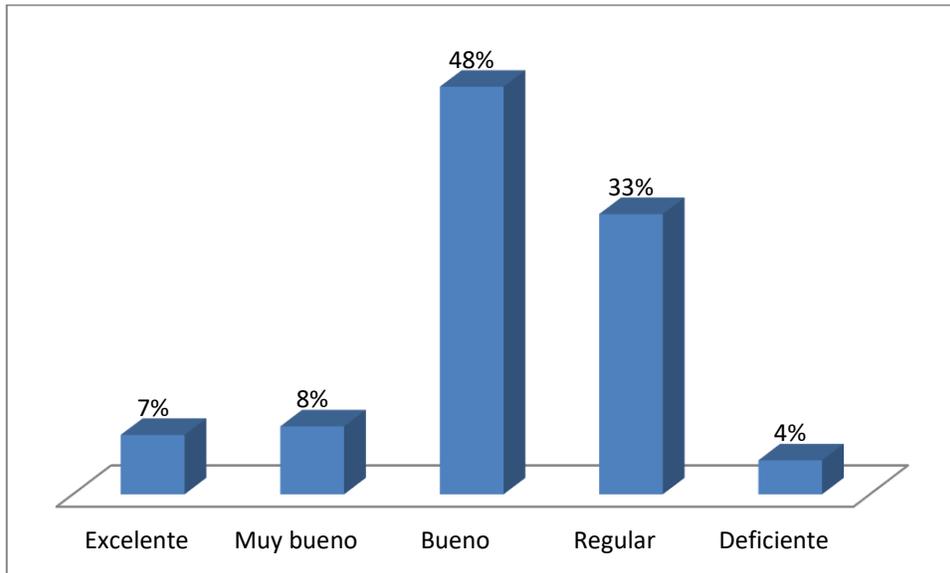


Gráfico No. 3: Elaboración propia

El gráfico representa una evaluación de cómo son las condiciones laborales en la tabacalera Perdomo valorada desde el punto de vista de los colaboradores, donde un 48% de los empleados afirmó que las condiciones son “Buenas”, mientras que un 37% asegura que dichas condiciones son “Regulares” un 8% catalogan como “Muy bueno” y el 7% como “Excelente”, sin embargo, un 4% de los colaboradores afirman que las condiciones donde desempeñan sus labores son “Deficientes”.

Condiciones laborales en la empresa

Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos (Castillo & Prieto, 1990, pág. 121)

Bajo la percepción de los colaboradores de la empresa catalogan en buenos términos las condiciones laborales, sin embargo, pese a la mayoría de votos satisfechos por dichas

condiciones existen porcentajes donde muestra insatisfacción, donde la empresa puede implementar pequeñas mejoras que garanticen completa satisfacción por parte de todos los colaboradores.

Gráfico No. 4: El personal cuenta con los recursos materiales

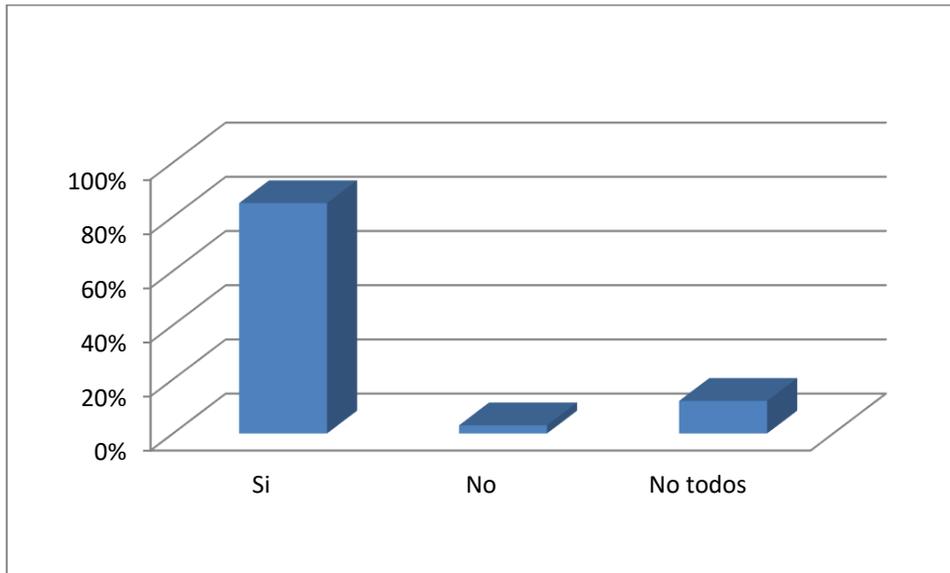


Gráfico No. 4: Elaboración propia

A través del grafico se muestra las distintas percepciones que existen en el personal sobre si cuentan con los materiales necesarios para realizar su trabajo, los resultados han sido divididos en tres alternativas, donde el 85% afirma que, si cuentan con los recursos necesarios, mientras que el 3% asegura que no cuentan con los materiales, y el 12% asegura que no tienen todos los materiales para realizar sus labores.

Los recursos son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable (de Viteri Arranz, 2000, pág. 73)

Los resultados ante la interrogante de los recursos materiales son positivos ya que la mayoría asegura que, si cuentan con todos los materiales, sin embargo, aun así, hay respuestas negativas y a mejorar por lo que la empresa debe hacer revisión de puestos para garantizar

que todos ellos cuenten con los recursos necesarios para garantizar la eficiencia en sus distintas labores.

Gráfico No. 5: Los equipos y materiales que utilizan los trabajadores son los indicados

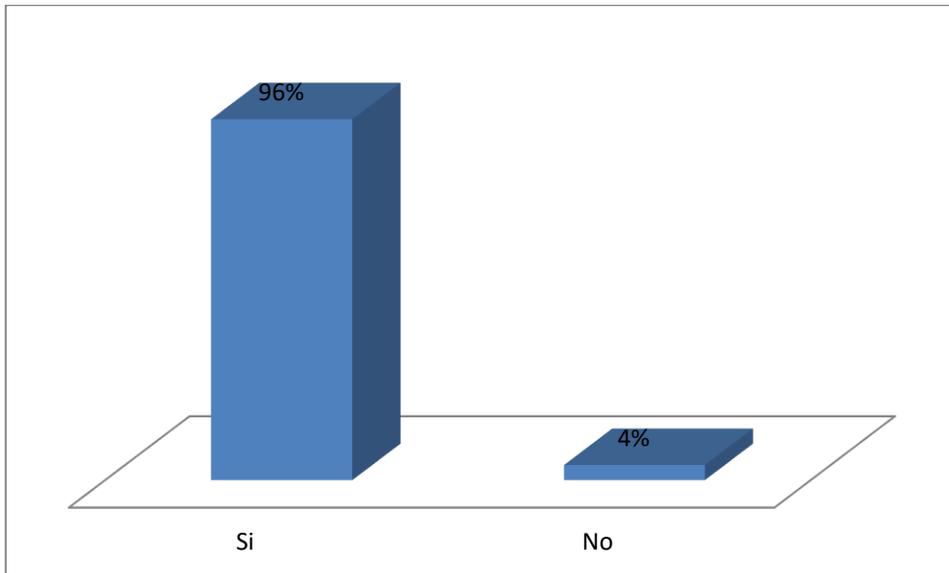


Gráfico No. 5: Elaboración propia

Un 96% de los empleados de la empresa considera que los equipos y materiales que utilizan son los indicados, lo cual indica que la empresa ha logrado brindar el material y equipo correcto a un gran porcentaje de colaboradores, sin embargo, un 4% considera que no se le ha brindado el equipo adecuado para realizar sus labores.

Equipos y materiales adecuados

La maquinaria y equipo, Son activos fijos, utilizados por las empresas en la producción y distribución, así como en las áreas administrativas y de ventas. La maquinaria, planta y equipo, son los activos que posee una empresa para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios. (Martínez, Urbina, Deras, & Lagos, 2024, pág. 5)

Por medio de este análisis se identificó que la empresa si ha cumplido con la labor de entregar material y equipo correcto para que los colaboradores desempeñen sus funciones, sin embargo, se debe revisar cada puesto debido al porcentaje que no se siente conforme con los

materiales brindados por la empresa, esto con el fin de garantizar un alto nivel en el área de producción.

Grafico No. 5: Los equipos y materiales que utilizan los trabajadores son los indicados

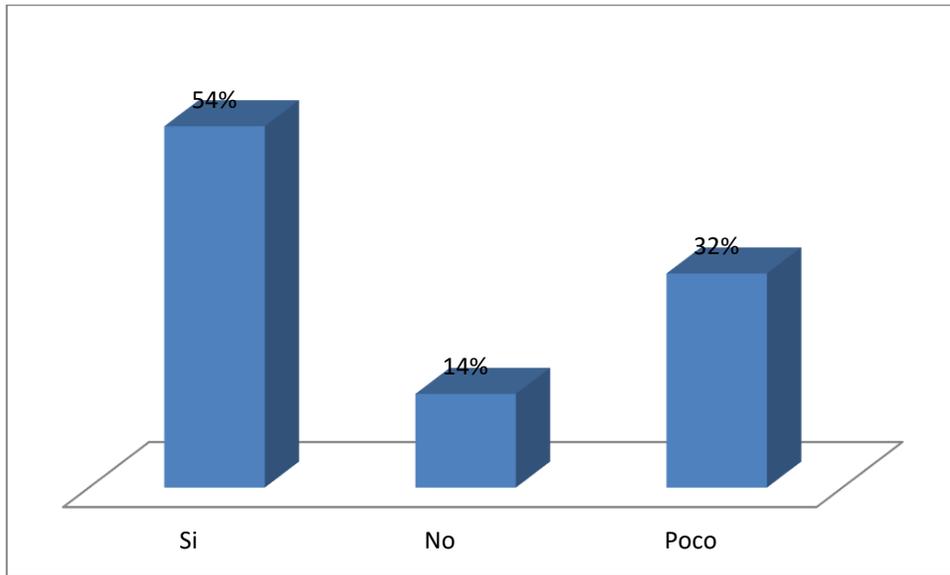


Gráfico: Elaboración propia

En el grafico se presentan los datos sobre si el personal muestra comprensión por las necesidades de sus trabajadores, en este caso el 54% de los colaboradores afirma que sí, mientras que el 14% estima que no se preocupan ante sus necesidades, mientras que un 32% estima que la empresa muestra poca comprensión por las distintas necesidades que se pueden presentar a los trabajadores.

Necesidades de los trabajadores

El bienestar laboral es un programa, conformado por actividades o estrategias, que redunde en beneficios para solucionar las necesidades reales del trabajador; dentro de la empresa, proyectado a la familia y a la comunidad donde se desempeña. (Valderrama, Cabarcas Velasquez , & Rodruiguez Arias, 2019)

La empresa debe realizar una serie de prácticas que demuestre que si se preocupan por las necesidades de sus colaboradores, ya que por medio de una relación laboral donde todos estén satisfechos se observaran mejores resultados por ambas partes involucradas

Es importante para la empresa garantizar a sus colaboradores, ya que esto les permitirá establecer una relación laboral efectiva, de esta manera los trabajadores tienden a estar más comprometidos con sus tareas asignada, asimismo establece una gran diferencia en el ambiente laboral de la empresa, lo que puede reducir conflictos existentes en la empresa.

Gráfico No. 6: El personal de la empresa muestra comprensión por las necesidades de sus trabajadores

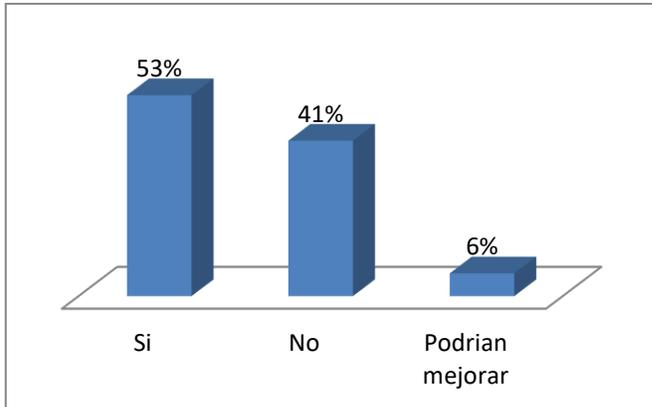


Gráfico No. 6: Elaboración propia

Mediante el análisis realizado se pudo identificar la percepción que tienen los empleados sobre si el salario y beneficio que ofrece la empresa con competitivos en relación a otras empresas. Un 53% de los colaboradores afirma que estos si con competitivos, mientras que un 43% afirma que no lo son, y un 6% de los colaboradores aseguran que estos beneficios podrían mejorar

Salario y beneficios

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo. (Juarez, 2013, pág. 22)

Para una empresa es importante ofrecer salarios y beneficios que cumplan con las expectativas de los candidatos a aplicar a distintos puestos ofrecidos por la empresa, debido a que estos buscan las mejores opciones laborales, asimismo al ofrecer ambos beneficios les garantiza la retención del personal que labora actualmente.

10.1.8 Gráfico No. 7: Salario y beneficios ofrecidos son competitivos

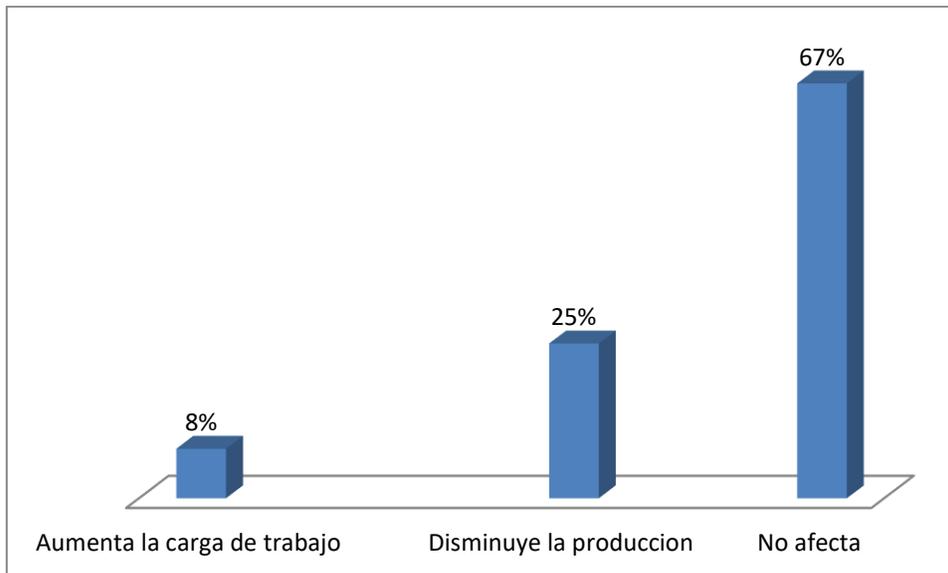


Gráfico No. 7: Elaboración propia

En el gráfico se expresa la percepción que tienen los empleados sobre cómo afecta la rotación de personal a la carga de trabajo de ellos donde un 8% afirma que la alta rotación aumenta la carga de trabajo debido a que deben realizar más producción de la habitual, asimismo un 25% afirma que, si les afecta de manera que esto disminuye la producción en la empresa, mientras que un 67% no afecta y realizan sus labores como normalmente.

Rotación laboral

La rotación de personal se refiere a la práctica de cambio o movimiento de los empleados de un puesto a otro dentro de una organización. Esto puede ser con el objetivo de contar con

nuevo personal o brindar a los empleados nuevas experiencias y habilidades, equilibrar la carga de trabajo, o prepararlos para una futura promoción.

La estrategia de rotación de personal puede ser valiosa para la institución y los empleados, si se las lleva a cabo de manera planificada y equilibrada. Sin embargo, también puede ser perjudicial para la productividad y la motivación de los empleados si no se realiza de manera efectiva. (Garnica, Toapanta Mendoza, Gonzalez-Carrión , & Burneo Villavicencio, 2023, pág. 4)

La alta rotación de personal trae consigo una serie de consecuencias para la empresa, desde el área de producción influye en que se puede perder la calidad de los productos que se ofrecen en la empresa, es importante que la empresa proponga una serie de estrategias que eviten la alta rotación de personal

Gráfico No. 8: Aspectos para permanecer en la empresa

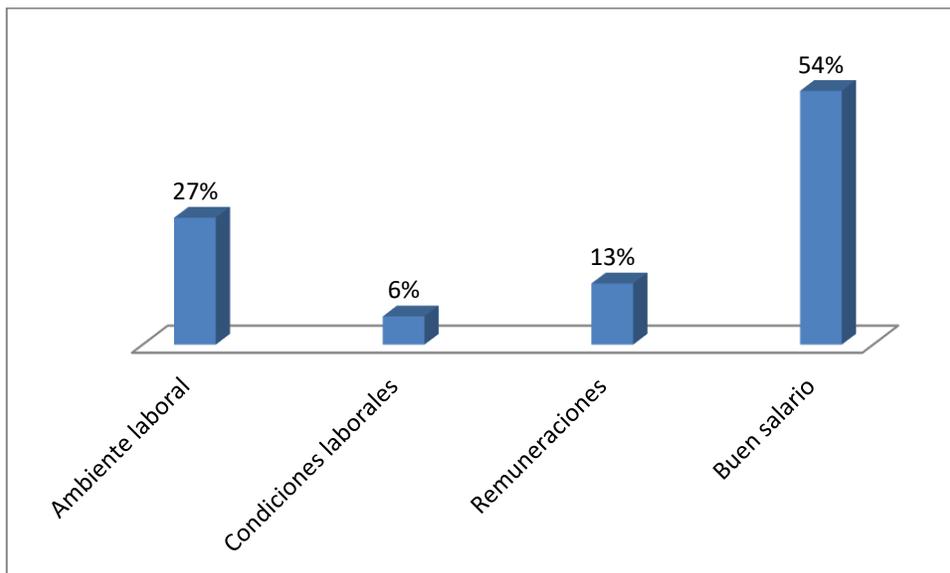


Gráfico No. 8: Elaboración propia

En el presente grafico se muestra cuáles son los distintos aspectos que motivan a los colaboradores de la empresa a prestar sus servicios en esta empresa, el 27% afirma que los motiva el ambiente laboral que se vive en la empresa, el 6% las condiciones laborales en las que prestan sus servicios, el 13% asegura que las remuneraciones, y el 54% afirma que la razón principal para seguir en la empresa es el buen salario que se ofrece.

Motivación laboral

La motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc. Los motivos que impulsan a la persona a realizar la acción son ajenos a la propia acción, es decir, están determinados por esas recompensas externas. (Guerra, Gonzales, & Vaca, 2019, pág. 53)

Es importante que la empresa ofrezca distintas opciones que permitan a los empleados seguir prestando sus servicios, existen distintos aspectos motivacionales que son cruciales en el desempeño de los empleados, ya que así los empleados suelen estar comprometidos con sus labores a realizar

Gráfico No. 9: La empresa ofrece incentivos

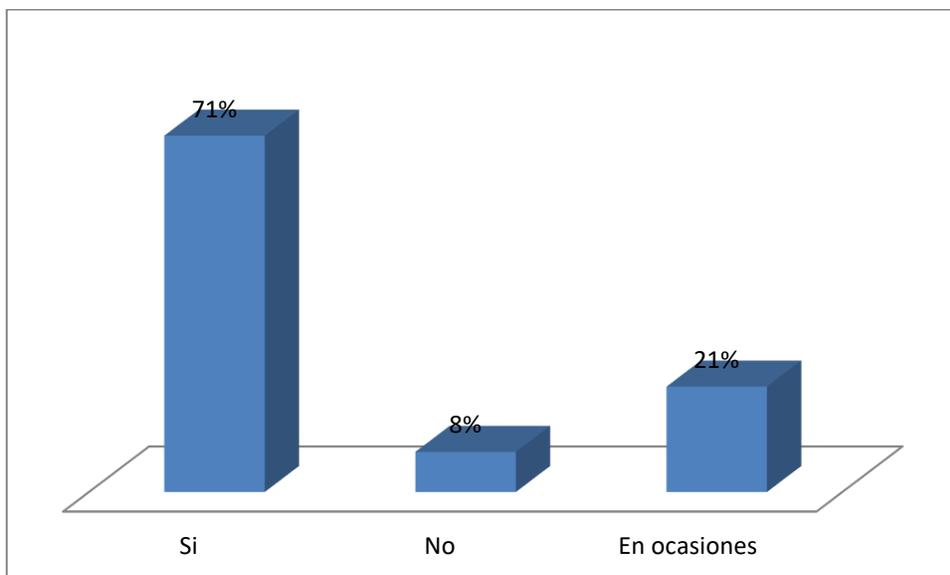


Gráfico No. 9: Elaboración propia

El presente grafico muestra la percepción que tienen los empleados sobre si la empresa ofrece incentivos por el trabajo realizado, mediante el análisis se llegó a la conclusión de que el 71% de los colaboradores si reciben incentivos, mientras que el 8% asegura que no, y un 21% afirma que solo en ocasiones han recibido incentivos.

Incentivos

Los incentivos laborales constituyen una manera de distribuir los beneficios obtenidos por el éxito de la organización, mediante los resultados logrados y que los trabajadores van generando.

Es por ello que además de los incentivos económicos, las empresas deben promocionar los incentivos no económicos, ya que son aspectos que las personas desean en su ambiente de trabajo, como por ejemplo la libertad en la toma de decisiones o los sistemas de reconocimiento de las metas alcanzadas (Morán, Agüero Corzo, Palomino Quispe, & Zapana Diaz, 2022, pág. 577)

La empresa actualmente ofrece incentivos solo a los colaboradores que realicen cierta cantidad de producción, por lo que esto sirve como una motivación a realizar cada más producción y de esta manera obtener ese beneficio que no es aprovechado por todos los trabajadores de la empresa, sin embargo, pueden optar por ofrecer más beneficios a todos los trabajadores para satisfacer sus necesidades y garantizar su satisfacción.

Determinar las principales causas de la rotación de personal

Una alta rotación de personal influye directamente al funcionamiento de un negocio, y lo hace por distintos motivos. Tiene un fuerte impacto en el desempeño de los trabajadores, es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos permite a los líderes a tomar las mejores decisiones que puedan mejorar la eficiencia organizacional y reducir los costos asociados con la rotación.

Las empresas sufren rotación indeseable cuando sus empleados deciden marcharse por falta de sintonía con la cultura empresarial, estrés o tras recibir una oferta de empleo que mejora sus condiciones de trabajo no cubre sus expectativas laborales.

En el marco de la investigación se llevó a cabo encuestas dirigidas al personal de producción con el fin de obtener una visión clara sobre su experiencia laboral y sus opiniones sobre la rotación de personal, estas encuestas proporcionaron datos cuantitativos sobre los factores que influyen en la salida de los empleados en el área de producción.

La entrevista realizada al personal de RRHH esta con el propósito de obtener información cualitativa acerca de las políticas de retención del personal y conocer acerca de las estrategias que la empresa imparta para gestionar la rotación.

Gráfico No. 10: Factores que inciden en la alta rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., 2023).

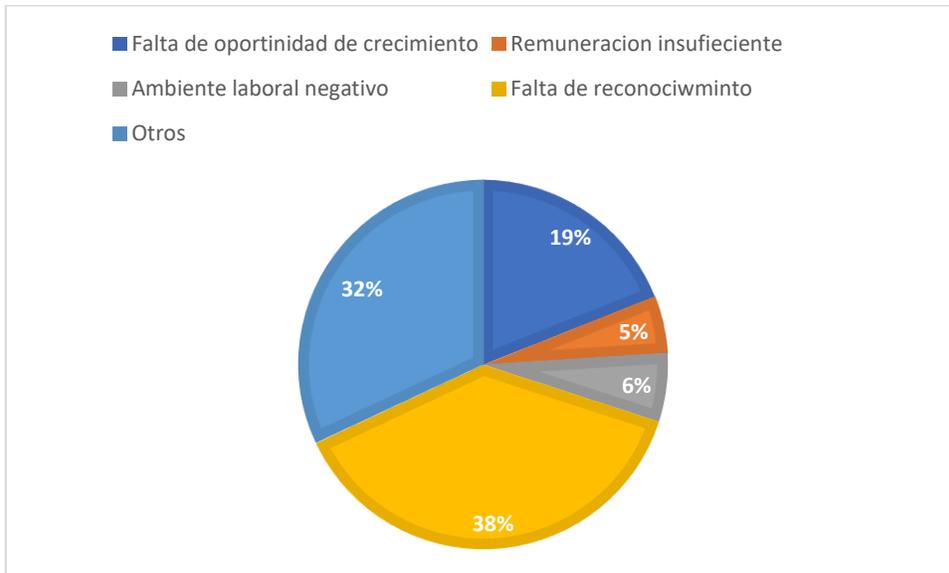


Gráfico No. 10: Elaboración propia

El factor predominante "Falta de reconocimiento" es el más reportado, con un 38% de los casos, lo que lo convierte en el principal motivo de rotación de personal. Esto revela que una proporción significativa de los empleados perciben estancamiento en su desarrollo, los cuales se ven motivados a buscar opciones laborales que los favorezcan y ofrezcan oportunidades de crecimiento y mayor proyección.

El segundo motivo más frecuente es "Otros" con un 32%, lo que sugiere que hay factores no especificados que influyen de manera significativa. Factores como "Falta de oportunidades de crecimiento, la competitividad, falta de beneficiosos motivos personales"

(19%) también tienen un peso considerable. La falta de reconocimiento y los factores clasificados como "otros" representan la mayoría de las causas de rotación, lo que podría indicar problemas relacionados con la cultura organizacional o elementos específicos no abordados directamente. La baja incidencia de la remuneración insuficiente sugiere que el

salario no es el principal motivo de descontento, aunque puede ser complementario a otros factores.

Según (Mairena, 2024) persona del área de RRHH entrevistada indica que la demanda de mano de obra es uno de los principales factores que inciden en la alta rotación de personal de la empresa, es decir cuentan con bastantes opciones para laborar en diferentes fábricas.

La alta demanda de mano de obra que existe indica que es uno de los principales factores de importancia para la empresa, porque hay más oportunidades de empleo en diferentes fábricas y las personas tienen varias opciones lo que conlleva a que quieran cambiar constantemente de trabajo en busca de mejores condiciones laborales. El gráfico evidencia que las razones que más afectan a la rotación de personal están vinculadas a aspectos del entorno laboral y al desarrollo de la remuneración justa. Esto indica a que la empresa debe de implementar estrategias que promuevan el crecimiento de sus empleados.

Además, es crucial que la empresa realice evaluaciones periódicas para identificar para identificar problemas internos que estén afectando, esto puede ayudar a disminuir la rotación de personal y aumentar el compromiso y satisfacción de los trabajadores para logra obtener un impacto positivo en el desempeño, cada porcentaje del gráfico representa oportunidades de mejora que pueden ser identificadas de manera estratégica.

Gráfico No. 11: Afectación de la rotación a la productividad

La rotación de personal afecta significativamente la productividad empresarial debido a los múltiples impactos que genera en los procesos internos y en la cohesión del equipo. Según Chiavenato (2009), la rotación constante interrumpe el flujo normal de las operaciones, incrementa los costos asociados con la contratación y capacitación, y afecta la moral del personal restante, lo cual puede reducir el compromiso de los empleados hacia la organización.

La vinculación entre la producción resultante por cada “unidad” de trabajo empleado debe proveerle al inversor una plusvalía que justifique la utilización de la mano de obra. Si priorizamos la generación de puestos de trabajo en nuestra economía laboral, es imprescindible referir esta ecuación a los niveles de costos laborales involucrados, buscando

que la productividad marginal del empleo supere a la de otros factores sustitutorios (tecnología, procesos, automatización, entre otros) (Grados Carraro A., 2017).

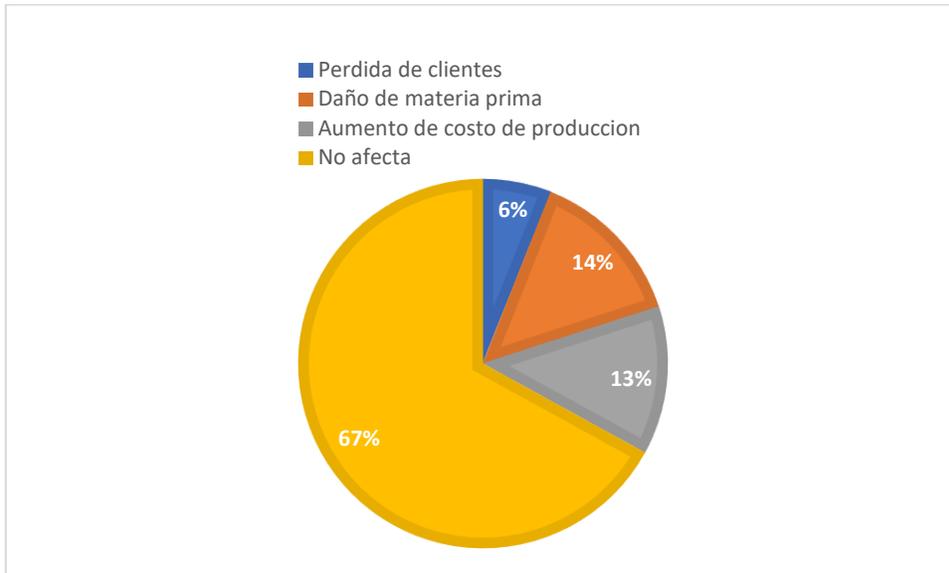


Gráfico No. 11: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (67.0%) considera que la rotación de personal no afecta directamente la productividad de la empresa, esto podría deberse a la implementación del reclutamiento y a las capacitaciones que la empresa continúe con normalidad incluso cuando hay cambio de personal.

Los efectos más reportados son el daño de materia prima (14.0%) y el aumento de costos de producción (13.0%), lo que implica que la rotación puede generar problemas indirectos en la operación. La pérdida de clientes tiene un impacto menor (6.0%). La rotación de personal parece tener un bajo impacto percibido en la productividad según la mayoría de los encuestados. Falta de capacitación o adaptación en nuevos empleados. La pérdida de clientes no se considera un problema significativo en este caso.

Desde el punto de vista de Mairena 2024. En la entrevista afirmo que la rotación afecta en el aspecto del tiempo, lo que llegue a tardarse un aprendiz en poder llegar a realizar bastante producción. Además, la pérdida de empleados experimentados significa una disminución del conocimiento institucional acumulado, lo que puede traducirse en errores, demoras y menor calidad en los productos o servicios. Por otro lado, la incertidumbre generada por la rotación

recurrente puede llevar a una percepción de inestabilidad dentro de la empresa, afectando la retención y atracción de talento.

La rotación de personal no afecta significativamente en la productividad las principales consecuencias están más relacionadas con el daño de materia prima Este análisis destaca la importancia de llegar a entender las causas de la alta rotación de la empresa y como llegar a tomar decisiones que aseguren la estabilidad.

Gráfico No. 12: Causas de la constante rotación de personal

El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas .En general la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. (Chiavenato, 1999, pág. 188)

La rotación puede darse por diferentes motivos, de hecho, la rotación puede clasificarse como voluntaria o involuntaria. Algunos ejemplos son: colaboradores que se jubilan, trabajadores que dejan la compañía por mal desempeño o para unirse a otra organización en búsqueda de nuevos retos y mejores beneficios (Randstad, 2022).

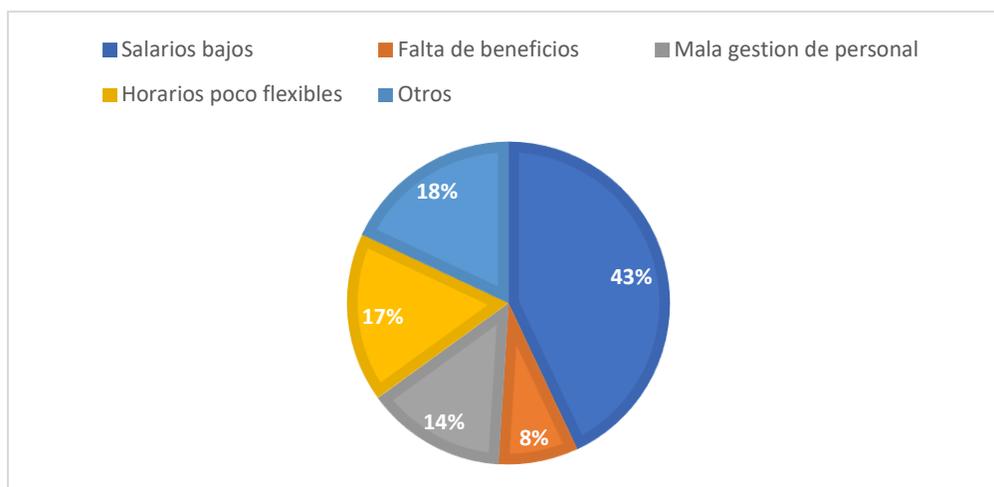


Gráfico No. 12: Elaboración propia.

De acuerdo con el gráfico anterior, salarios bajos se destaca como la principal causa de rotación, representando esto es un motivo de insatisfacción de los empleados porque este afecta directamente su calidad de vida el 43% de las respuestas, lo que indica que la compensación económica es un factor crucial para los empleados.

Falta de beneficios afecta en menor medida (8%), pero sigue siendo un aspecto a considerar. Otros motivos abarcan un 18%, lo que implica que existen razones adicionales no especificadas que también contribuyen a la rotación.

Los salarios bajos son la principal causa de la constante rotación de personal, lo que subraya la importancia de una política salarial competitiva. Además, aspectos como la flexibilidad de horarios y la gestión del personal tienen un impacto significativo.

Teniendo en cuenta a Mairena 2024. La oportunidad que tienen de laborar en cualquier fábrica, algunos solamente aprenden y se van para otras fábricas otra constante es la migración a otros países y otras veces son personas jóvenes que solo hacen por probar de empresa en empresa esto quizás lo hacen porque no tienen obligación en pocas palabras nadie depende de su salario

Las principales razones de la constante rotación de personal se debe a que los empleos que ofrecen otras fábricas por su facilidad de ingresar motivan a los trabajadores a buscar mejores oportunidades, esto es relevante ya que una empresa con alta demanda de mano de obra las personas en búsqueda de empleo son más propensos a cambiar de trabajo. De igual manera señala que la migración a otros países contribuye a la rotación en la empresa, finalmente menciona que los jóvenes de ahora no costean sus ingresos para sustento de la familia lo que refleja en la actualidad que los trabajadores más jóvenes pueden cambiar de empleo con mucha más libertad.

Gráfico No. 13: Remuneración Justa

La retención de empleados es una herramienta que utilizan las empresas como estrategia para evitar que sus trabajadores más eficaces se marchen (Escuela de Negocios y Dirección., 2022)

Según (Perez Botija, 1994, pág. 7) La remuneración o salario es el pago que percibe de su patrono el trabajador como contraprestación por la labor prestada a consecuencia de la ejecución del contrato de trabajo.

En la práctica las relaciones laborales, como lo señala Pérez Botija el vocablo salario adquieren distintas modalidades que se designan con el nombre de sueldo, estipendio, jornal, horarios, paga haberes, etc. o con otros más concretos, como dietas, gratificaciones primas.

En sentido jurídico se considera tales retribuciones únicamente las el que el trabajador percibe por los servicios prestados bajos las órdenes de su empleador. Pero además el salario puede considerarse en su sentido económico y político social

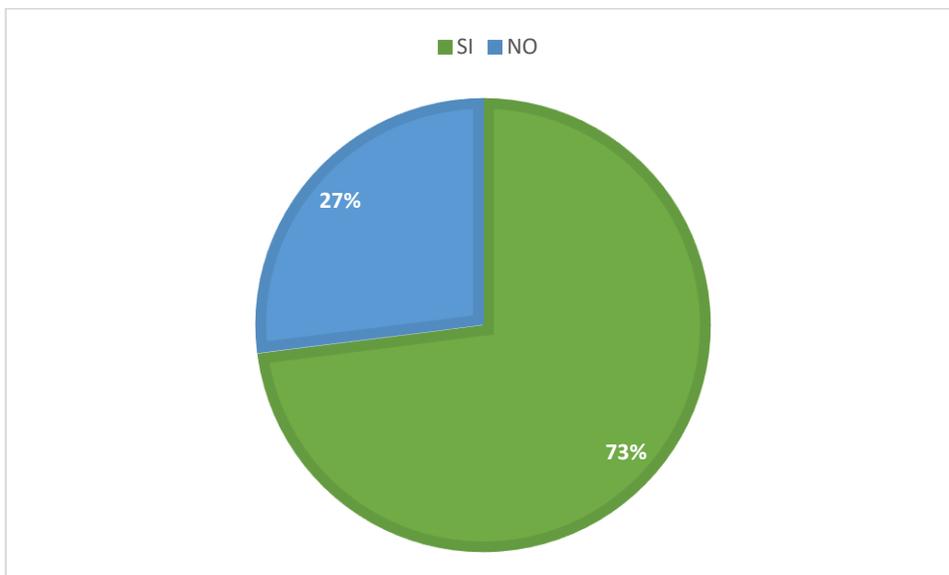


Gráfico No. 13: Elaboración propia

La mayoría de los empleados (73%) perciben su remuneración como adecuada, lo cual es positivo y puede indicar que las políticas salariales de la organización satisfacen las expectativas de una parte significativa de la fuerza laboral. Sin embargo, el 27% que no está

satisfecho representa una proporción considerable. Esto sugiere que puede haber una desigualdad en la percepción o en los niveles salariales dentro de la empresa.

Según Mairena 2024. Este es un aspecto difícil en nuestro país debido a los salarios con los cuales contamos, pero es con el cual sustentamos nuestros hogares y necesidades.

En la respuesta se refleja que existe una insatisfacción con el nivel de salario donde los trabajadores no son reconocidos de manera justa por su esfuerzo y no son recompensados considera que el salario no es suficiente para cubrir sus necesidades a pesar de sus esfuerzos, esta percepción influye de manera negativa en la motivación y el compromiso con la empresa.

Gráfico No. 14: Estrategias de retención

Según Westreicher G., 2024 “La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Simplificando, una estrategia es el camino a seguir para alcanzar ciertas metas”.

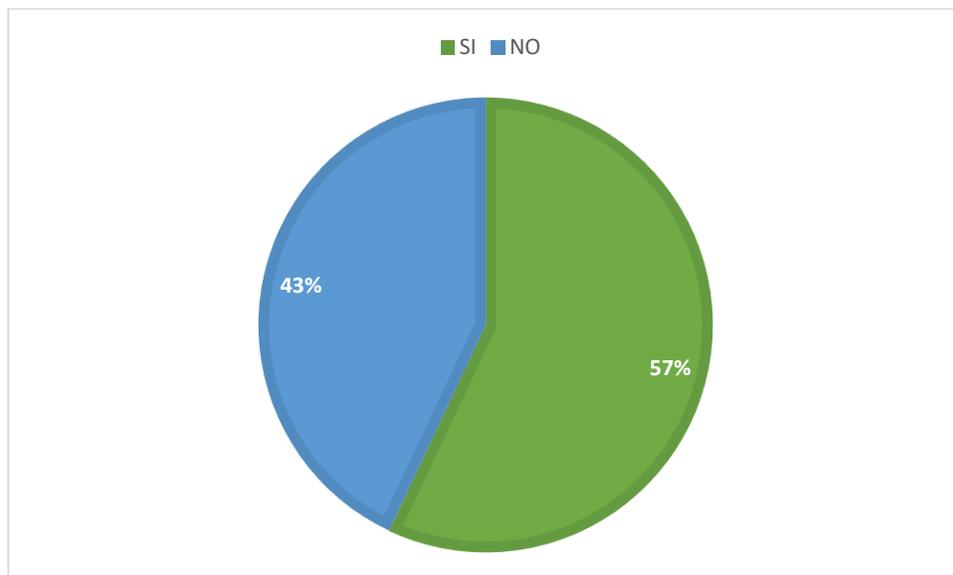


Gráfico No. 14: Elaboración propia.

La mayoría favorable (57%): Más de la mitad de los encuestados reconoce que la empresa cuenta con estrategias de retención, lo que es un indicador positivo de iniciativas organizacional para garantizar su permanencia en la empresa, esto podría reflejar que emplea

posibles estrategias es buen dato ya que se observa que la gran parte de los trabajadores sienten que hay interés en su permanencia.

Minoría considerable (43%): Una proporción significativa de empleados no percibe estrategias de retención, lo que podría reflejar: Falta de comunicación sobre las iniciativas existentes e insuficiencia o ineficacia de las estrategias actuales. La empresa parece estar realizando esfuerzos para retener talento, pero casi la mitad de los empleados no perciben estos esfuerzos, lo que puede impactar negativamente en su efectividad, pero esto presenta una oportunidad de mejora para que los empleados perciban que su labor esta siendo reconocida y su aporte es valorado.

Teniendo en cuenta a Mairena 2024. Las estrategias más utilizadas en la empresa para retener al personal son dos:

- Bono para el área de producción
- Ayuda económica a aprendices.

La respuesta indica que las estrategias que emplea la empresa son insuficientes para evitar de retención del personal, se mencionan dos estrategias de retención que implementan, aunque puede ser de ayuda y sean positivas no motivan a los empleados a que no renuncien o quieran cambiar de trabajo porque sus estrategias se enfocan en algunos grupos específicos.

Gráfico No. 15: Consecuencias de la alta rotación

La alta rotación de personal tiene múltiples consecuencias negativas para las empresas, afectando tanto a su funcionamiento interno como a su posicionamiento externo. A continuación, se detallan las principales:

- **Impacto financiero**

Costos de reclutamiento y capacitación: La búsqueda, selección y formación de nuevos empleados requieren recursos significativos.

Pérdida de productividad: Hasta que los nuevos empleados alcanzan un nivel óptimo de rendimiento, la empresa experimenta una disminución en la eficiencia.

Según Chiavenato (2009), estos costos indirectos pueden representar un impacto considerable en los márgenes de ganancia.

- **Pérdida de conocimiento y experiencia**

Cuando los empleados dejan la organización, se llevan consigo habilidades y conocimientos específicos que son difíciles de reemplazar. Esto afecta la continuidad de proyectos y la calidad del trabajo.

- **Reducción de la moral del equipo**

Los empleados que permanecen pueden sentirse desmotivados debido a la sobrecarga laboral y la percepción de inestabilidad dentro de la empresa. Robbins y Judge (2013) destacan que la falta de cohesión y confianza en el equipo puede afectar el rendimiento general.

- **Afectación a la imagen corporativa**

Altos índices de rotación pueden dar señales negativas al mercado y a futuros candidatos, proyectando una imagen de inestabilidad o mala gestión del talento humano.

- **Dificultad para retener y atraer talento**

Una alta rotación puede hacer que los mejores talentos busquen oportunidades en empresas con mejor estabilidad y condiciones laborales.

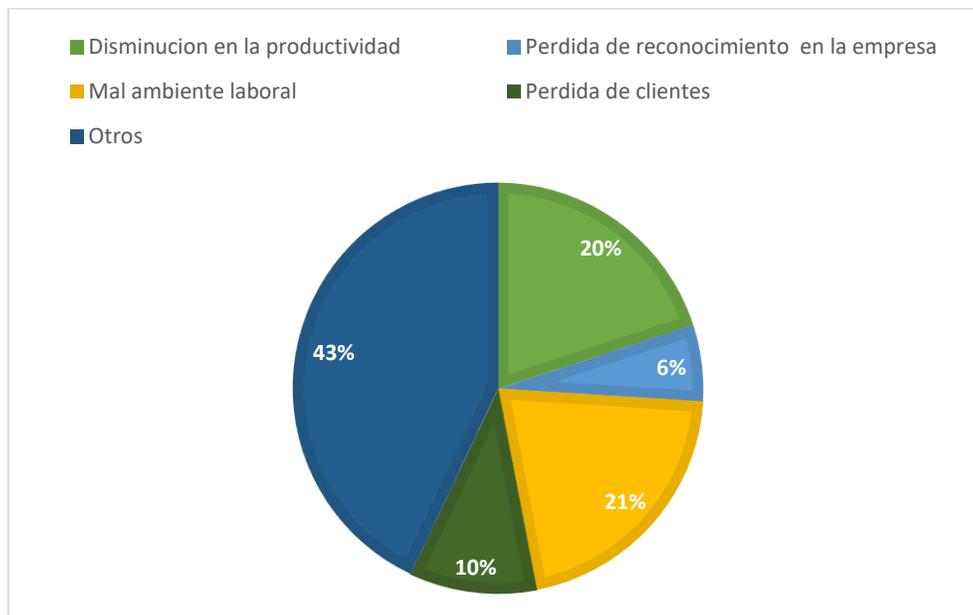


Gráfico No. 15: Elaboración propia.

Otros" (43%) representa la mayor proporción, lo que indica que hay otras consecuencias específicas no mencionadas en las categorías predeterminadas. La alta rotación de personal afecta principalmente el ambiente laboral y la productividad. Sin embargo, el elevado porcentaje de "Otros" sugiere la necesidad de realizar un análisis más detallado para identificar y abordar otras posibles consecuencias que no se han clasificado.

Mal ambiente laboral (21%) y disminución en la productividad (20%) son las consecuencias más significativas, lo que subraya que la rotación impacta tanto en el clima organizacional como en la eficiencia operativa. La pérdida de conocimientos (6%) y la pérdida de clientes (10%) tienen un impacto menor según los encuestados, pero siguen siendo aspectos importantes a considerar. "

Como afirma Mairena 2024. Las consecuencias de más importancia y que más destacan son:

- Lleva tiempo en empezar a enseñar a otro personal
- Baja producción del área.

Los resultados muestran una gran diversidad sobre las distintas opiniones que tienen los trabajadores de la empresa esto refleja la interpretación del impacto de este fenómeno en la organización destacando diferentes aspectos concretos y algunos problemas que afecta en lo interno como en lo externo esto requiere un enfoque para mejorar y emplear mejoraras para disminuir las rotaciones futuras.

Gráfico No. 16: Estrategia para evitar la rotación

Ofrecer compensaciones competitivas

Revisar y ajustar los salarios para que sean competitivos en el mercado laboral.

Implementar incentivos económicos y no económicos, como bonificaciones por desempeño o beneficios adicionales (seguro médico, bonos por antigüedad).

- **Crear un ambiente laboral positivo**

Fomentar una cultura de respeto, inclusión y colaboración entre los empleados.

Proveer espacios de trabajo agradable y seguro. Según Chiavenato (2009), un ambiente laboral saludable aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.

- **Establecer planes de desarrollo profesional**

Ofrecer programas de capacitación continua y apoyo para adquirir nuevas habilidades.

Implementar planes de carrera que permitan a los empleados visualizar un crecimiento dentro de la empresa.

- **Reconocer y valorar el desempeño**

Desarrollar sistemas de reconocimiento que destaquen los logros individuales y grupales.

Incluir premios simbólicos, agradecimientos públicos o incluso promociones. Robbins y Judge (2013) subrayan que el reconocimiento contribuye significativamente a la motivación laboral.

- **Promover horarios flexibles**

Facilitar esquemas como trabajo remoto o días libres adicionales para equilibrar la vida personal y profesional.

- **Fomentar la comunicación abierta**

Crear canales donde los empleados puedan expresar inquietudes o sugerencias, como encuestas de satisfacción o reuniones uno a uno.

Actuar rápidamente para resolver problemas o conflictos internos.

- **Proveer estabilidad y claridad organizacional**

Definir roles y responsabilidades de manera clara.

Comunicar la visión y misión de la empresa, generando un sentido de pertenencia.

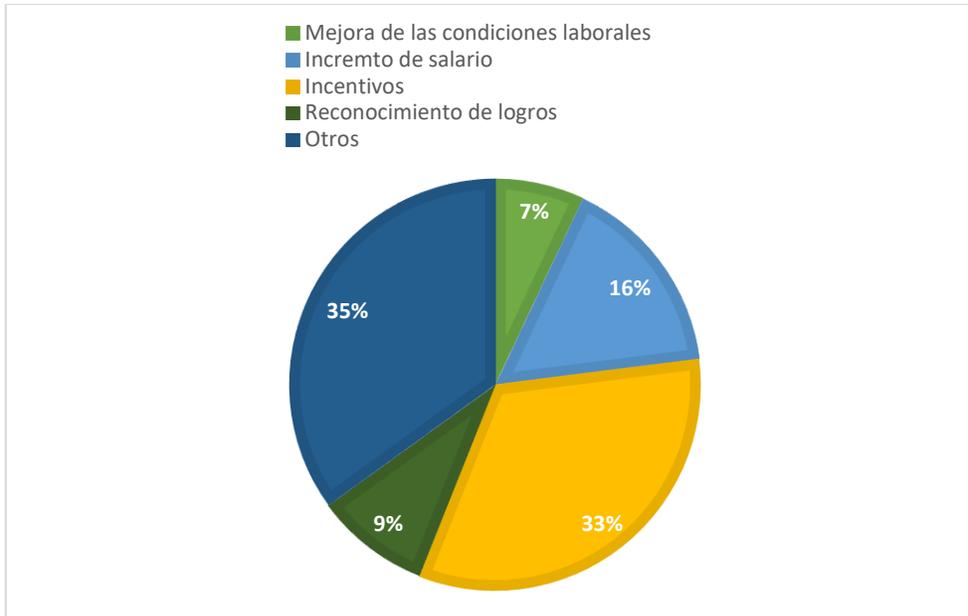


Gráfico No. 16: Elaboración propia.

La estrategia más común es la categoría "Otros" con un 35%, lo que podría indicar la necesidad de un análisis más detallado de estas medidas específicas esto no es claro para los trabajadores y es posible que no suficiente información sobre las estrategias de retención o no las relacionan directamente con la retención algunas de las estrategias se pueden estar implementado, pero no de manera visible efectiva. Los incentivos son la segunda estrategia más utilizada (33%), destacando su relevancia en la retención de personal.

Las mejoras en las condiciones laborales y los reconocimientos de logros tienen un menor peso, con 7% y 9%, respectivamente, aunque su porcentaje es bajo refleja el aumento de salario o los reconocimientos no son una motivación suficiente.

Como señala Mairena 2024. Que es un poco difícil por la facilidad que tienen los trabajadores de ingresar a cuál tipo de empresa en este caso las tabacaleras, considera que lo principal y más importante es el pago correcto.

La facilidad de ingresar a las empresas es un factor que dificulta la retención del personal en este caso marco la compensación económica adecuada esto es un elemento relevante para evita la rotación, la alta competencia existente de sector tabacalero genera múltiples oportunidades de opciones donde pueden laborar, la importancia del pago correcto es de

mucha importancia para motivar a los trabajadores un salario adecuado genera una percepción justicia laboral ya que priorizan seguridad financiera.

Gráfico No. 17: Disminución de la rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de empleados que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa (Torres D., 2023)

El reconocimiento laboral no debe limitarse a fechas señaladas. El esfuerzo del trabajador se produce todo el año. Por ello, la retroalimentación por el trabajo bien hecho debe producirse a tiempo y ser sincera (Randstad, 2022).



Gráfico No. 17: Elaboración propia.

La compensación económica es la estrategia más importante para la mayoría (50%), es la principal solución que ellos consideran para evitar la rotación de personal, el salario es uno de los factores más significativos ya que directamente afecta su calidad de vida esto refleja que el incremento de salarial como la principal solución ya que es una manera de recompensar el esfuerzo de los empleados y el tiempo que invierten en la empresa cuando

perciben una remuneración justa disminuye su interés por buscar otras opciones de empleo e incrementar su motivación para seguir laborando en la empresa.

Por las oportunidades de crecimiento profesional (26%). Mejorar el ambiente laboral y flexibilizar los horarios también son aspectos relevantes, aunque secundarios. Una combinación de estas estrategias puede ser clave para disminuir eficazmente la rotación de personal, la oportunidad de crecimiento es fundamental para la satisfacción laboral y la permanencia en las empresas, los trabajadores buscan entornos donde les ofrezcan estabilidad económica posibilidad de alcanzar nuevos niveles de responsabilidad.

Desde el punto de vista de Mairena 2024. Es un factor difícil de disminuir, pero por eso se implementan realizarles buenos pagos, prestaciones, bono de producción y bono a aprendices

La alta rotación la mayoría de veces tiene que ver con el sentimiento estancamiento y no solo implica una pérdida de talento y experiencia, sino con los costos elevados para la empresa en reclutamiento, capacitaciones y adaptaciones, disminuir la rotación no se trata de solo de reducir números también suele ser un compromiso con el bienestar de las personas que forman parte de la empresa esto puede ser una estrategia que se puede implementar porque conecta con las necesidades que tienen los trabajadores, al priorizar estas oportunidades la empresa tendrá mejoras y se puede disminuir la alta rotación de personal.

Proponer estrategias de retención del personal de la empresa

Tabacalera Perdomo Análisis FODA

Para completar el análisis y proponer estrategias se completa el análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la competitividad de la Tabacalera Perdomo de la ciudad de Estelí.

FORTALEZAS.	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es productora y comercializadora del producto. 2. Capital suficiente para la inversión en activos fijos. 3. La empresa tiene marca reconocida a nivel internacional. 4. La distribución está definida solamente por exportación. 5. Canales de distribución bien definidos (Exportación de puros). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda Norte Americano. 2. No existe producto sustituto. 3. Marcas reconocida en el mercado internacional. 4. Por ser un producto de excelente calidad se puede exportar a otro continente. 5. Diversificación del producto. 6. Fuerte posicionamiento en el mercado.
DEBILIDADES.	AMENAZAS.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controles internos no están bien definidos. 2. Rotación de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de impuestos adicional en los EEUU. 2. Una de las afectaciones se debe a las condiciones climatológicas. 3. Incorporación de nuevas empresas en el mercado. 4. Mayor consumo del producto de importado. 5. Materia prima importado a un mayor precio.

<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p>	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda Norte Americano. 2. No existe producto sustituto. 3. Marcas reconocida en el mercado internacional. 4. Por ser un producto de excelente calidad se puede exportar a otro continente. 5. Diversificación del producto. 6. Fuerte posicionamiento en el mercado. 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de impuestos adicional en los EEUU. 2. Una de las afectaciones se debe a las condiciones climatológicas. 3. Incorporación de nuevas empresas en el mercado. 4. Mayor consumo del producto de importado. 5. Materia prima importado aun mayor precio.
<p>INTERNAS</p> <p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es productora y comercializadora del producto. 2. Capital suficiente para la inversión en activos fijos. 3. La empresa tiene marca reconocida a nivel internacional. 4. La distribución está definida solamente por exportación. 5. Canales de distribución bien definidos. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F5, F5, 02: Salarios competitivos y beneficios atractivos para los colaboradores. 2. F2, F1, 02: Inversión en tecnología avanzada y maquinaria de alta calidad. 3. F4, F5, O4: Expandir las exportaciones hacia otros continentes aprovechando la alta calidad del producto. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, A3: Aprovechar el capital suficiente para inversiones en activos fijos para la incorporación de nuevas empresas. 2. F5, A4: Fortalecer los canales de distribución para contrarrestar el aumento de productos importados. 3. F2, A5: Invertir capital en mejores acuerdos para reducir costos de materia prima importada.

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<ol style="list-style-type: none">1. Controles internos no están bien definidos.2. Rotación de personal.	<ol style="list-style-type: none">1. F2, A1: Diseñar estrategias de retención y programas de desarrollo profesional para abastecer la demanda del mercado norteamericano.2. F1, A1: Optimizar costos de producción para compensar impuestos en EE.UU.3. F5, A2: Mejorar distribución hacia zonas menos afectadas por el clima.	<ol style="list-style-type: none">1. D1, A3: Asesoramiento a distribuidores.2. D1, A4: Aperturar nuevas líneas comerciales.3. D1, A1: Diversificar mercados, enfocados en países con regulaciones fiscales menos restrictivas.4. D1, A3: Fortalecer los controles internos para mejorar la competitividad frente a nuevas empresas.

Propuesta para la Tabacalera Perdomo para la retención de personal.

La calidad de vida laboral es una clave importante para retener al personal de una empresa y aumentar la productividad de esta. Por esta razón se proponen, a continuación, las siguientes estrategias para contribuir a la retención del personal en Tabacalera Perdomo.

Estrategia 1: Salarios competitivos y beneficiosos.

Objetivo: Reducir la rotación de personal.

Actividades.

- Ofrecer ajustes de salarios periódicos.
- Ofrecer beneficios complementarios.
- Prestaciones tales como: Seguro de vida y viáticos.

Con esta estrategia se pretende incentivar a los colaboradores que su estancia en la empresa es provechosa y valorada, crear un sentimiento que el empleador es consciente de su trabajo y sobre todo, que contribuye a su economía familiar, dando más poder adquisitivo y poder suplir las necesidades básicas.

Estrategia 2: Ambiente laboral positivo

Objetivo: Aumento de la productividad y desempeño

- Promover una cultura de respeto.
- Fomentar relaciones laborales respetuosas.
- Mantener canales de comunicación transparente.

Al establecer espacios positivos, pacíficos y de buenas relaciones, aumenta la eficiencia y eficacia en la operatividad de cada uno de los colaboradores, obteniendo buenos resultados y creando lazos fuertes al momento de enfrentar alguna dificultad a través de una comunicación asertiva. En un gran porcentaje, las deserciones laborales son consecuencias de ambientes tensos y de conflictos.

Estrategia 3: Reconocimiento y Recompensas

Objetivo: Motivar a los colaboradores.

- Proporcionar incentivos cada seis meses.
- Premiar anualmente con días libres al colaborador con más tiempo en la empresa.
- Otorgar bonos económicos por alcanzar meta de producción.

Es una táctica de motivación, donde la empresa reconoce el esfuerzo y el buen desempeño de los trabajadores en sus funciones. Con esta estrategia además de dar valor a su trabajo, crea un sentimiento en la persona donde se siente valorada y eso la motiva a seguir cumpliendo con la empresa y produce un lazo más fuerte de compromiso.

Estrategia 4: Oportunidades de Crecimiento

Objetivo: Fomentar la Retención de personal.

- Programas de formación en calidad de desempeños en las diferentes áreas de trabajo.
- Talleres de fortalecimiento en habilidades blandas en las relaciones humanas.
- Motivación hacia los colaboradores para el desarrollo de habilidades y capacidades.

Actualmente muchos profesionales optan por dejar las empresas porque se sienten estancados y que puedan contribuir más de lo que ejercen, poniendo como ejemplo, un contador no solo será auxiliar, un administrativo no solo será asistente, un ingeniero industrial no será solo obrero. Al crear un programa de oportunidades profesionales en la empresa, motiva a los demás que de un momento a otro pueden ser ascendidos u otorgarles otras plazas que van más acorde a sus aptitudes, en este sentido, con una buena gestión administrativa por parte de RRHH se pueden lograr todas estas estrategias, no solo pensando en obtener las utilidades deseadas, sino ser preocupados y vigilantes en el bienestar de los colaboradores.

Conclusiones

Al recabar toda la información en las visitas de campo, por medio de los instrumentos anteriormente mencionados, aplicados al área de RRHH en la Tabacalera Perdomo, se puede destacar que ellos utilizan diferentes estrategias para incentivar su permanencia como parte del personal de la entidad.

Entre las tácticas utilizadas se pueden mencionar, los incentivos económicos, el cual ofrece con el motivo de asegurar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores. Dichos incentivos permiten tener un poco de mayor poder adquisitivo, y así contribuir a la economía de las familias con el fin de fomentar el compromiso social y la lealtad hacia la empresa, contribuyendo a un ambiente laboral tranquilo, estable y productivo.

Se identificó que la alta rotación de personal se debe a muchos factores, lo cual sobresalen, la percepción de remuneraciones inadecuadas, falta de reconocimiento y un ambiente laboral desfavorable. Para contrarrestar esta problemática, es de carácter urgente que las empresas propongan estrategias que refuercen el bienestar y la estabilidad laboral.

Se recomienda a la empresa implementar herramientas como encuestas del clima laboral, entrevistas de salidas y de análisis de datos de RRHH para identificar factores que afectan al ambiente laboral. Esto permitirá identificar las causas de la rotación de personal y diseñar estrategias más específicas, así como, crear estrategias de satisfacción y desarrollo profesional de los empleados, evaluar los procesos actuales relacionados con el reclutamiento e introducir políticas que contribuyan a la comprensión y flexibilidad hacia los empleados.

En conclusión, al implementar estrategias efectivas de retención de personal en la empresa requiere un enfoque que priorice el bienestar y el desarrollo de los empleados. Dicha entidad, debe tener en cuenta que sus trabajadores son la fuerza que permite la operatividad, y por lo tanto todos son beneficiados a través de relaciones contractuales. Fomentando un ambiente tranquilo, una comunicación asertiva y sobre todo el compromiso de garantizar la estabilidad organizacional.

bibliografía

- Castillo, J. J., & Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo*.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- de Viteri Arranz, D. S. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*.
- Escuela de Negocios y Dirección. (09 de Junio de 2022). *Escuela de Negocios y Dirección*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de Retención de empleados.: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>
- Garnica, G. A., Toapanta Mendoza, E. O., Gonzalez-Carrión, E. L., & Burneo Villavicencio, D. A. (2023). *La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral*. Loja.
- Grados Carraro A. (16 de Febrero de 2017). *Lampadia*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de El impacto de la productividad laboral.: <https://www.lampadia.com/opiniones/alfonso-grados-carraro/el-impacto-de-la-productividad-laboral/>
- Guerra, M. C., Gonzales, O. F., & Vaca, M. J. (2019). *ESTUDIO SOBRE EL SERVICIO CIVIL Y LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS*. Guayaquil: UTEG.
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*.
- Juarez, R. A. (2013). *Administración de la compensación*.
- MAD Comunicacion. (2011). *El plan de formación de la empresa*. FC editorial.
- Mairena, M. L. (22 de 10 de 2024).
- Martínez, C. J., Urbina, A. E., Deras, I. M., & Lagos, D. C. (2024). *Adquisición de maquinaria y equipo*.
- Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d., Palomino Quispe, J. F., & Zapana Diaz, D. (2022). *Incentivos Laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana*.
- Otzen, T., & Manterola, C. (09 de Agosto de 2017). *SciELO*. Recuperado el 20 de Junio de 2024, de SciELO: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Perez Botija, E. (1994). *Derecho Individual del Trabajo*.
- Randstad. (12 de Septiembre de 2022). *Randstad*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2024, de conoce las 6 principales causas de la rotación de personal y qué hacer al respecto.: <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/conoce-las-6-principales-causas-de-la-rotacion-de-personal-y-que/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20puede%20darse%20por,nuevos%20retos%20y%20mejores%20beneficios.>

Torres D. (22 de Junio de 2023). *Hubspot*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2024, de Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones.: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal#que-es>

Valderrama, E. J., Cabarcas Velasquez , M., & Rodruiguez Arias, C. A. (2019). *Analisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades*. Barranquilla.